أهلا بكم





في لقاء حول

فن إدارة الأزمات

يصحبكم

الاستاذ الدكتور
عبدالقادر محمد عبد القادر

- رئيس مجلس إدارة المجموعة الادارية للتنمية الدولية ـ مجيد ـ
- أستاذ التسويق والإعلان بكلية التجارة ـ جامعة المنصورة
- رئيس شعبة التنمية الادارية بجامعة المنصورة
- مدير مركز التدريب الاداري ـ جامعة المنصورة
- مدير مركز تسويق الخدمات الجامعية ـ جامعة المنصورة
- مدير مركز الحساب العلمي ـ جامعة المنصورة
- مدير مركز دعم الصناعات الصغيرة ـ جامعة المنصورة
- سكرتير تحرير المجلة المصرية للدراسات التجارية ـ جامعة المنصورة
- أستاذ ورئيس قسم العلوم الادارية ـ كلية العلوم العربية والاجتماعية بالقصيم (٨٦ ـ ١٢

ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

التسرب النووي في مفاعل تشرنوبيل في أوكرانيا

حوادث التسمم الجماعي كما حدث في مصر

أكسون فالديز : أدي تسرب آلاف الأطنان من الزيت الخام إلى إلحاق أفدح الأضرار بالبيئة عند شواطئ ألا سكا

ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

اختناق المئات من الحجاج أثناء مرورهم فى أحد الانفاق أثناء الحج عام ١٩٩٠

أحداث الإسكندرية : اضطرا بات جماهيرية و صدام مع أجهزة الأمن لوفاة طالب بجامعة الإسكندرية أثناء اشتراكه في إحدى المسيرات المنددة بالهيمنة الأمريكية ٢٠٠٢ .

ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

الانفجارات التي حدثت فى إحدى التجمعات الامريكية في مدينة الرياض هذا العام فيما سمى بانفجارات الرياض.

أحداث ١١ سبتمبر في أمريكا

غرق عدد من القرى السودانية من جراء فيضان النيل الشهر الماضي

مفهوم الأزمة

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة و غيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة و هي :

الحدث Incident :

هي شئ حدث وانقضى أثره ، و هي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر .

الحادث Accident :

هو خلل يؤثر تأثيراً ماديا على النظام بأكمله

الصراع Conflict :

حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها

الأزمة Crisis

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة ، و الذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي :.

أ ـ يقع فجأة دون توقع ، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته .

ب ـ يتسبب فى انهيار النظام أو تهديد أهدافه .

جـ ـ يتسبب فى وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية .

د ـ يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع ـ حسب مستوي ونوع الأزمة ـ الخبرة الكافية لمواجهتها ، و ربما كانت الخبرة غير كافية .

أبعاد الأزمة :

أولاً : الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات

ثانيا : قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة

ثالثاً : تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد

المستهدفون للأزمات

- غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها و المحلية
- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها
- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث .
- يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة
- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها

المستهدفون للأزمات

أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص و عيوب

انتهاج الاساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة :
هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها

إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات ،، و كلما أمعن المديرون فى استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة .

المستعدون للأزمات

لديهم قدرة على تحمل المسئولية تجاه أنفسهم و العاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة المجاورة .

مفهوم المسئولية لديهم يعني أن الأفراد داخل و خارج المنظمة هم الذين يشعرون و يفكرون و يتصرفون

أنهم هم الذين يصنعون القرارات

لهم الحرية فى الاختيار و أنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه .

سمات الافراد في المنظمات المتأزمة

م يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة

م دفعهم دفعا لموقع المسئولية دون تهيئة أو تدريب
كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب
عناصر العمل المادية و البشرية و المالية دون أية

لا يعترفون بأي خطأ و ليس هناك ضرورة لإحداث
تغيير من وجهة نظرهم

سمات الافراد في المنظمات المتأزمة

غير قادرين على الإحساس بالغير

يس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو
لبيئية لانهماكهم فى إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة
في شعورهم بالإحباط و الاكتئاب .

تصنيف الأزمات

تهديد خارجي متعلق بالمعلومات:

. ـ التعدي على الحقوق
. ـ فقدان المعلومات
. ـ التزييف
. ـ الشائعات المغرضة

تهديد خارجي ضد اقتصاد المنظمة

. ـ الابتزاز
. ـ الرشوة
. ـ المقاطعة

خسائر فادحة
حوادث بيئية

حادة

الأمـــراض المـــهنـــيـــة

فشل

. ـ استدعاء المنتجات
. ـ عيوب في المنتجات
. ـ عيوب في المصنع أو المرفق
. ـ أعطال في الحاسبات
. ـ ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل
. ـ ضعف نظام الأمن

تهديدات نفسية

. ـ الإرهاب
. ـ التقليد
ـ التخريب و العبث بالمنتج داخل المنظمة .

المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات

أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي علي جذور الأزمات

الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول " إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ " .

لا توجد أزمتان متشابهتان تماماً ، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى . لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات

بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق انذار

بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة

المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات

لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة

أن حل أزمة معينة لايعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت

تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات

لا يجب النظر دائماً إلي الأزمة علي أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات اكثر قوة . فالأزمات يمكن ان تكون خبرة إيجابية لدي المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع ان تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوي والضعف في

الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة

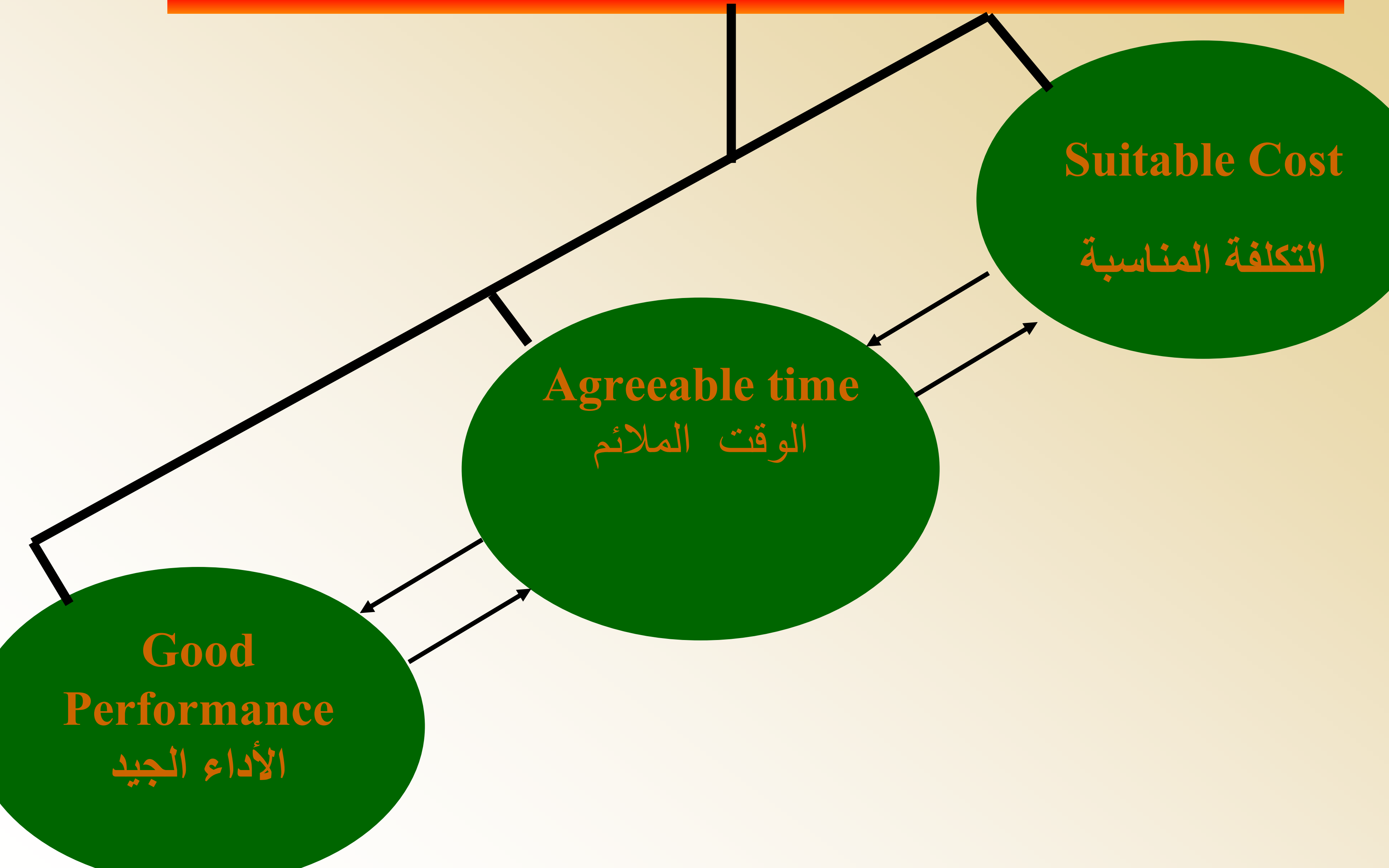
ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة " أزمات أو كوارث " و لكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية

لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة . أو على الأقل ضاعت معها المكاسب و أصبحت خسائر و ذهبت معها الفرص و أصبحت فرصا ضائعة

و يتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة و قدرتها على المواجهة و التصدي فى الوقت الملائم للموقف ، و حساب المكاسب و الخسائر المالية المترتبة على كل موقف و غيرها من المخاطر

" الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي :

الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة
Accommodation or Adjustment



مواقف طارئة

طبيعتها

- إيجابية ـ للصالح
  - بسيطة
  - صعبة و حرجة
- سلبية ـ لغير الصالح
  - بسيطة
  - صعبة و حرجة

المواقف الطارئة أبعادها

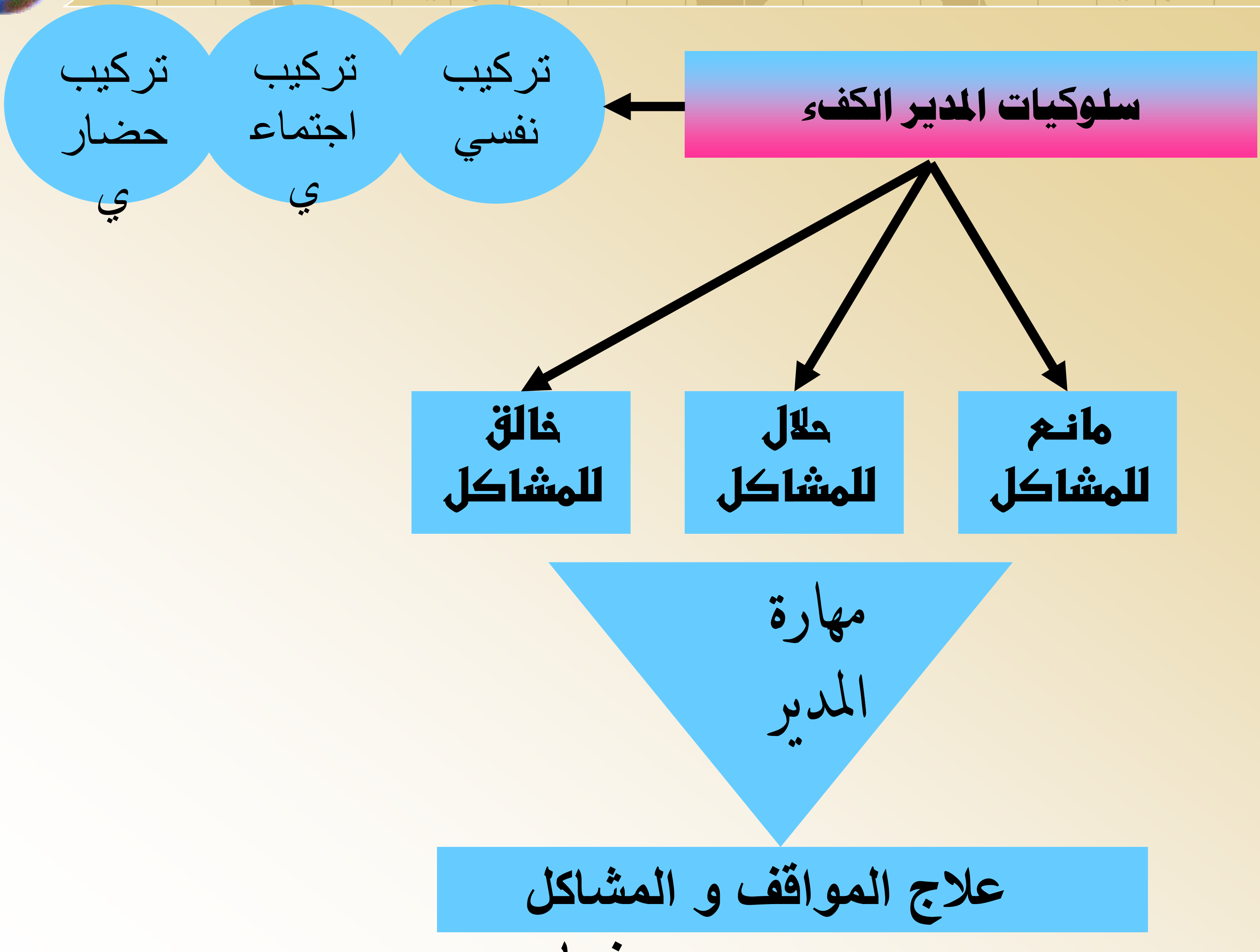
- المستوي الشخصي
  - فى المجال الخاص
  - فى مجال العمل
- المستوي المؤسسي
- مستوي الدولة

بعض ملامح المواقف الطارئة

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل .
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة .
- تسبب الخوف و التردد أو الحيرة لدي صانعي و متخذي القرارات .
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبة أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة .
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات .

و يتوقف النجاح فى معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف .
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف .
- تحليل الموقف .
- إيجاد بدائل الحلول .
- تقييم واع و صحيح لكل البدائل .
- اختيار الحل الملائم .
- متابعة تنفيذ الحل .


تركيب نفسي
تركيب اجتماعي
تركيب حضاري
سلوكيات المدير الكفء
مانع للمشاكل
حلال للمشاكل
خالق للمشاكل
مهارة المدير
علاج المواقف و المشاكل

إدارة المواقف المفاجئة

أ ـ الخلفية العلمية و الثقافية :

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C.
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات .
- تحديد و إدارة القيم **VALUES** .
- الكيف النفسي و ضبط الذات **PSY. S. ADJ**
- البعد التكاليفي .
- استخدام الحاسوب .

ب ـ الأدوات :

- الاتصالات **COMMUNICATION** .
- توفير حجم معلومات **INF. PRO** .
- تنمية الوسائل الاتصالية **MED. D** . .
- استراتيجية الاتصال COMM. STR.

سواء فى الداخل أو مع الخارج .

جـ كفاءة المواجهة :

- إجراءات مواجهة الموقف .
- قدرة ـ مهارة ـ شجاعة ـ انضباط .
- جمع الجهود ـ السيطرة ـ التوقع ـ القرار . ء

مفهوم الثقافة التنظيمية

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و التقاليد ، و كل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع "

الإطار الفكري للثقافة التنظيمية

الثقافة
ككل مركب

الثقافة
تواجه الصراع

الثقافة
سريعة التكيف

الثقافة
متكاملة

الثقافة
تراكمية

الثقافة خاصية
نسانية اجتماعية

الثقافة
متصلة

الثقافة
تكتسب

الثقافة
متغيرة و متطورة

كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات

تقدير المخاطر والإعداد للأزمة

حصر تاريخي ومسح جغرافي واستقصاء للأزمات المحتملة

تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ، وتقسيم العمل

التقييم

المستويات الأربع لإدارة الأزمة

- إدارة الاستجابة
- إدارة موقف
- إدارة مخاطر
- إدارة المعرفة

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الأول : تغيير العادات

مقابلة العملاء المستهدفون .

مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء ، لخوض التجربة من وجهة نظر العميل .

التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف علي كافة تفاصيلها

تبادل الندب والإعارة الخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الأول : تغيير العادات

صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمه وتحميه وتحتفي به

إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره .

عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع برؤياهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها

إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الثاني : مس شغاف القلوب

العمل علي تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأحلام .

الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد ، والمجموعات ، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها .

تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء ، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الثاني : مس شغاف القلوب

تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير .

تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل

غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين علي أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسئولية عن تحقيق النتائج .

نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الثالث : تغيير الثقافة (استمالة العقول - منطقي)

تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم ، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلي تغيير

إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل .

القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة ، وهذا يساعدهم فى التخلى عن نماذجهم العقلية القديمة

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الثالث : تغيير الثقافة (استمالة العقول - منطقي)

تغيير عقول العاملين بمساعدتهم علي تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات ، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صورا كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلي بلوغه ، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلي تحقيقه .

صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم في مكان العمل .

استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطا إرشادية تساعدهم علي التكيف مع الثقافة

الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة .فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات

" إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت"

فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها . فالأزمات يمكن ان تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية

لماذا تحدث الأزمات التنظيمية ؟ وما هي خصائصها ؟

العوامل الداخلية :

عوامل تكنولوجية

عوامل تنظيمية

عوامل إنسانية

عوامل خارجية محيطة بالمنظمة

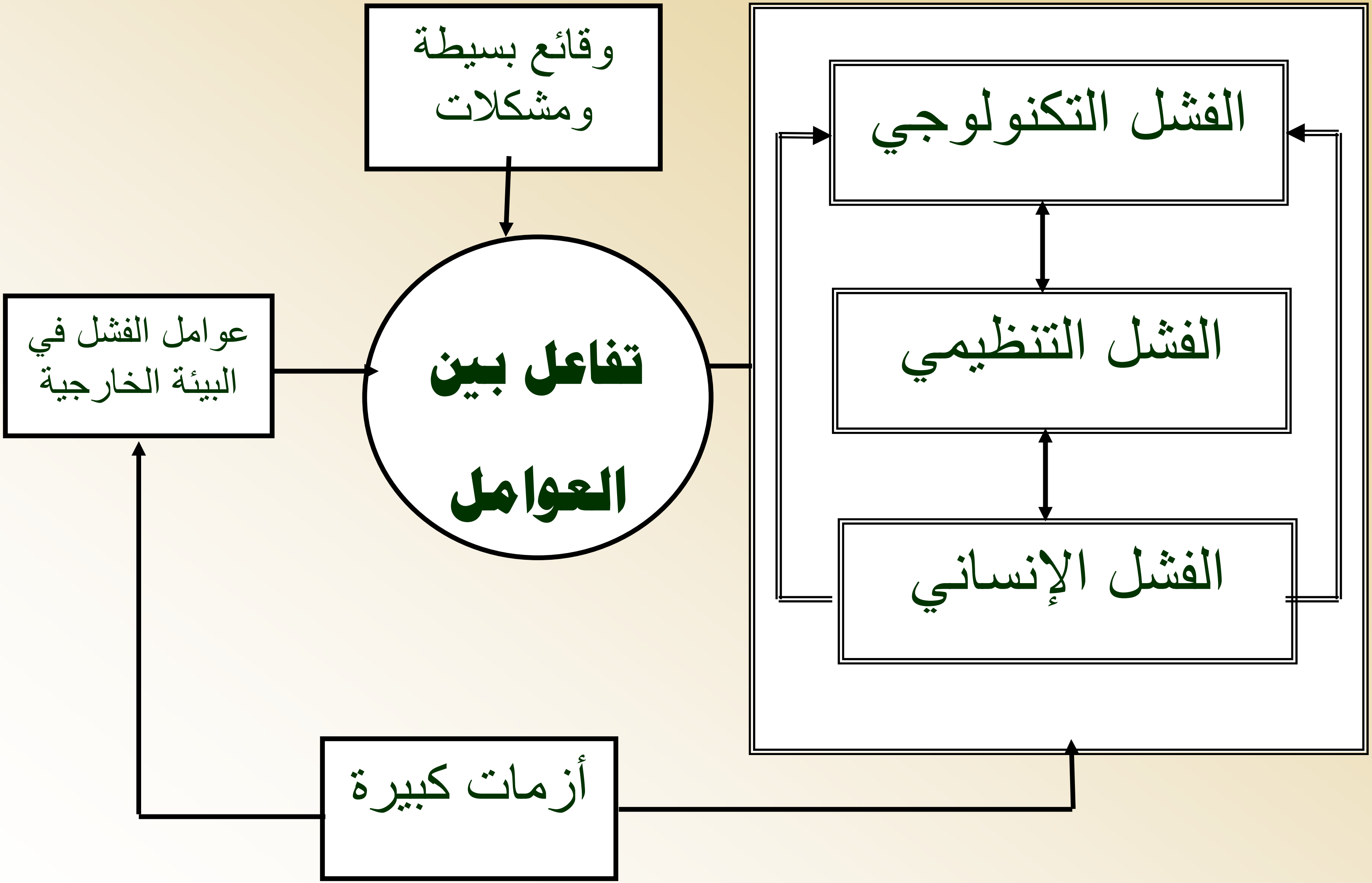
اقتصادية

اجتماعية

ثقافية

سياسية

.........الخ


وقائع بسيطة ومشكلات
عوامل الفشل في البيئة الخارجية
تفاعل بين العوامل
الفشل التكنولوجي
الفشل التنظيمي
الفشل الإنساني
أزمات كبيرة

خصائص الأزمات التنظيمية

أن الأزمات التنظيمية هي أحدث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة .

تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير علي جميع الأطراف عن حدوثها

عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبع عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة

خصائص الأزمات التنظيمية

تأخذ الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة

لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً

تحدث الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة .

وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية علي المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة ـ وسائل الإعلام ـ الرأي العام .. إلخ) .

خصائص الأزمات التنظيمية

ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية .. إلخ

تؤثر الأزمة عند حدوثها علي العديد من الأطراف (موظفين ـ عملاء ـ هيئات حكومية ... إلخ) . وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف .

تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل إلي عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلي الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه .

الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

انخفاض درجة التكامل قبل حدوث و زيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمي بالسلوك الإنسحابي علي ترك المنظمة

زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة

خفض قنوات الاتصال والمستخدمة ونقص المعلومات

تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة و خفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .

الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسئولية في الوضع الجديد .

نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.

تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن

زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد او ما يسمي بصراع الدور Role Conflict.

تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن

الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي
تتحمل المسئولية في الوضع الجديد .

نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد
يعمل علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في
الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.

زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو
حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد او ما
يسمي بصراع الدور Role Conflict .

من ناحية أخري فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة
الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية

خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة
- مدي إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة
- مدي كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة
- مدي إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة

عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة

- تحديد و تقييم المخاطر
- تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة
- وضع خطط الطوارئ
- وضع السياسات و النظم و الإجراءات
- تدريب الأفراد و المجموعات
- تقييم عملية الاستعداد

العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات و بعض المتغيرات الأخرى

بعض الدراسات تقول :

المجهودات التي تبذل فى مجال إدارة

مدي توافر خطط الطوارئ لمواجهة

مدي الاهتمام بالسلامة و الصحة

مدي ملاءمة قنوات الاتصال أثناء

مدي الاهتمام بسلامة و أمان

تدريب العاملين على إجراءات

مدي الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة

إشباع الحاجات المعنوية للعاملين

تقييم عملية الاستعداد

مدي كفاية أدوات الأمان .

والبعض الآخر تقول :

حجم المنظمة

الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة

المستوي التنظيمي لمديري

مبـررات قيام المنـظمات بـالاستـعداد لمواجهة الأزمة

مبررات معنوية

مبررات اقتصادية

مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمات لدي الجمهور

اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة

النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظما إنتاجية فقط و لكن أيضا على أنها نظم محتملة التدمير ، و يجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح و النمو و التميز ، و لكن أيضا لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة و الفساد و الانهيار و الأعطال و الانتهاء

التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة ، فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ ، ويدعمون الاستثمار فى تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة ، و يعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة و تخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها .

عدم اعتبار أن تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه ، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم و أنظمتهم الإنتاجية و الخدمية ، و الحصول على ميزات تنافسية ، و مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة .

اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة

يمثل مفهوم المسئولية الاجتماعية مبدأ رئيسيا لدي مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة ، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة ، و التصرف بحزم لمواجهتها ، كما يتوافر لديهم الإدراك و القدرة على تحمل المسئولية أخلاقيا و عاطفيا تجاه أنفسهم ، و عامليهم ، وشركائهم فى العمل و البيئة المحيطة بهم .

يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم و إمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة و تقليل آثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة فى الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم و استخلاص الدروس المستفادة وفى ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة

مفهوم إدارة الأزمات

" اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي ، لحل مشاكل سببتها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر ، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال ، مرورا بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث "

مراحل إدارة الازمات

- مرحلة التخطيط
- مرحلة التنظيم
- مرحلة التوجيه
- مرحلة السيطرة

قضايا إدارة الأزمة

بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث

من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا ادني درجات الولاء وتأكيد الفعالية .

تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقاً المتوالية هندسية بينما القادرون علي مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتوالية عددية ، مما يسبب فجوة قيادية إدارية

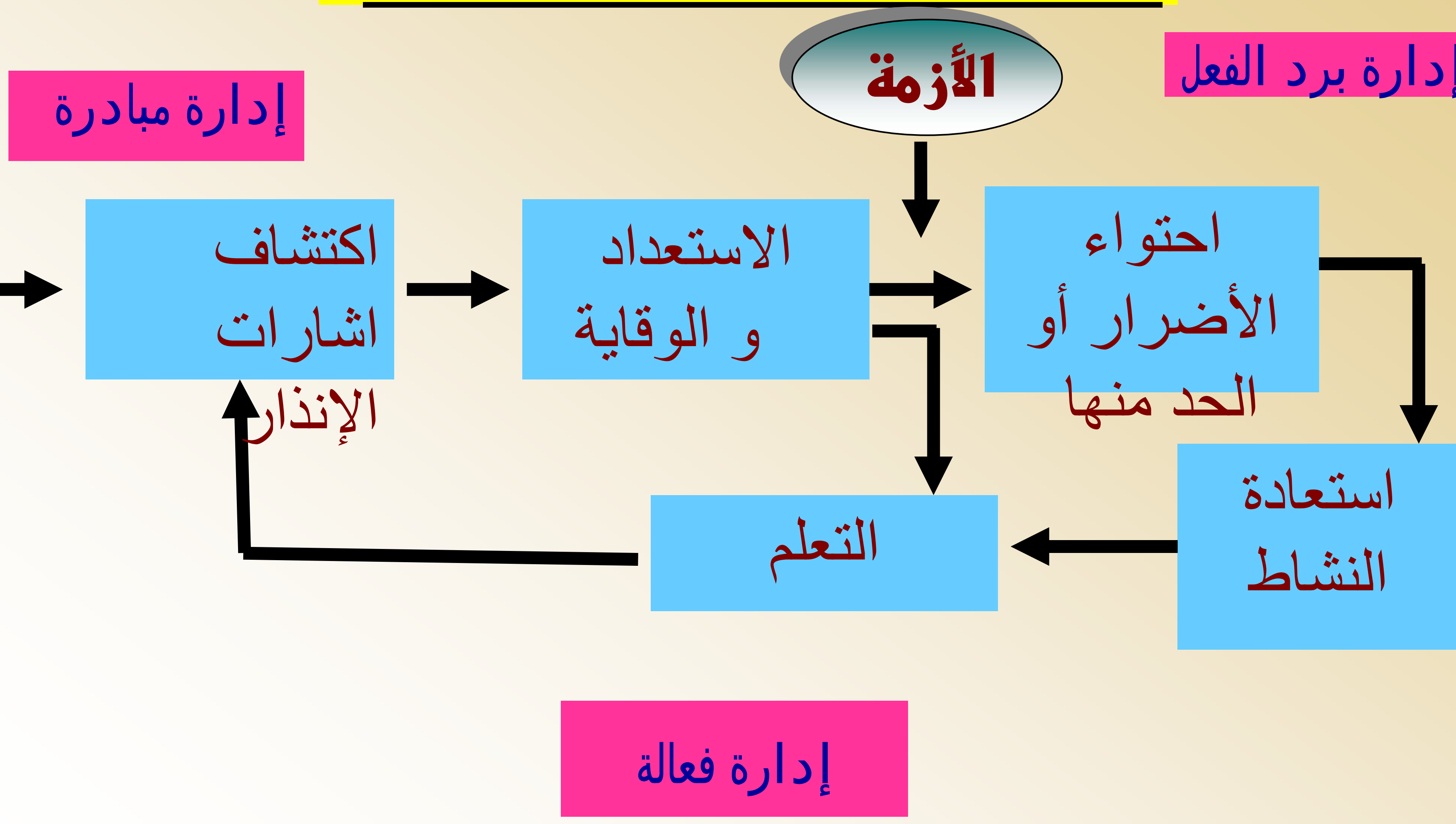
يؤدي بطئ الخروج من الأزمة إلي زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين

قضايا إدارة الأزمة

التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلي افضل مما كانت علية

غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة .

مراحل إدارة الأزمة



إدارة الأزمات : منهج موقفي

هي منهج إداري يبني بالدرجة الأولي على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها و أحجامها و أوقات حدوثها ، ومجالات وقوعها ، و وضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة ، و ذلك من خلال فحص و تشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك و وضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها

هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات و الترتيبات و الاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة .

هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات و إدارات معنية بالاستعداد و التخطيط و التحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها . بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل و المشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم و مساعدات و تدخلات إذا ما حدثت الأزمة

إدارة الأزمات : منهج موقفي

هي الإدارة الفعلية للأزمة والتعامل معها بعد وقوعها ، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم و التكوين و طريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة و أسلوب الاتصالات و القيادة و توزيع المهام و الأدوار ، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف و وقت حدوث الأزمة فقط

تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف و الاستعدادات التي تدور حول الضغوط و تقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد و الجماعة و المنظمة فى المواقف المفاجئة و الأحداث السيئة غير المتوقعة

هي أسلوب يبني على التنبؤ الجيد و تحديد الأدوار و المهام و التحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة و يختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط و سرعة الحركة و توالي الأحداث و تداعي الخسائر و انهيار النظام و تهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها

مواقف إدارة الأزمات كمنهج موقفي

الموقف الأول : ×الإدارة الغائبة ×

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون و الأسباب و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة

الموقف الثاني : ×الإدارة السلبية

الذي يمثل توقع الأزمة و عدم الاستعداد لها إطلاقاً ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء وبعد الأزمة .

الموقف الثالث : ×الإدارة الفاشلة

الذي يمثل توقع الأزمة و التراخي في الاستعداد لها ، وتوصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الرابـع : × الإدارة المحاولة ×

الذي يمثل توقع الأزمة و الاستعداد لها و لكن إمكانيات الإدارة محدودة ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة

الموقف الخامس : ×الإدارة الناجحة

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة و النجاح في التعامل معها ، و توصيف الموقف قبل و أثناء الأزمة .

الموقف السادس : ×الإدارة الفعالة

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة و التخطيط لها ، و منع حدوثها و
توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة ..

مبادئ يجب أن يراعيها

إن إدارة الأزمات تقع تحت عباءة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في المنظمة ولا يقصد بذلك أن الأزمات تهدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية بل يجب أن نفهم كذلك أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة من شأنه هو أيضاً أن يؤثر علي الأزمات سواء في حدوثها أو عند التعامل معها .

يجب أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافيان من الناحية البدنية والنفسية لمديري الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة عند حدوثها .

إن إدارة الأزمات تقوم علي أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث إذا)

القدرة علي عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف . فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار على الإطلاق

الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلي خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات .فالمنظمات عادة تأخذ وقتاً أطول في ظل فترات الرواج لكي تدرك أن هناك أزمة

الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران . لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم هنا علي جانبين ، الأول من أجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل) ، والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل) .

يجب أن يقتنع المديرين القائمين علي مواجهة الأزمات أن القضاء علي الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالإدارة الناجحة هي القادرة على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب (لقد فزنا في الحرب ولكن إبني لم يرجع معي) .

حتى يستطيع متخذ القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات . فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة

ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية والتي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءه وموضوعية . فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة .

ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة . فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سبباً لإطلاق سلسلة من الأزمات .

يجب أن يتم تقييم الأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهاء الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان

التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل . فالمنظمة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال علي شاطئ البحر تضربها الأمواج من كل مكان

خطوات
التعامل مع الأزمة

- تجميع الحقائق
- التحليل
- السيطرة على الأضرار .
- الاتصالات

طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث

وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظراً لأن احتمال حدوثه ضعيف جداً

يقع هذا الحدث فى أسوأ وقت ، و فى أسوأ موقع محتمل

سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها و أكثر من ذلك فإنها تشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة

سيناريو يعني فشل المنظمة فى التقاط الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة . و فى بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمداً

قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذارٍ مبكرٍ خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهماً خادعاً بالحماية

طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث

يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار و عدم النجاح فى استعادة النشاط

يتضمن تحليلاً خاطئاً للمخاطر فيما يتعلق بكيفية فشل التكنولوجيا الرئيسية

يقلل أسوأ سيناريو بصفة عامة من دور العوامل الإنسانية فى أي أزمة كبري

سيناريو يتضمن صحة اتهامات أعداء المنظمة

يتضمن عدم بذل أي مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة و على العكس من ذلك فعند تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالغطرسة و اتخاذ موقف دفاعي و إنكار أي مسئولية بشأن ما وقع

يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولي تشير إلى تخريب أو تواطؤ فإن الأزمات التالية تكون فى شكل تعويضات أو غرامات مالية ضخمة

طبيعة أُفضل سيناريو ممكن الحدوث

المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل فى كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وتوجد لديها خطط للأزمات و إجراءات تم التدريب عليها

تكون الأطراف المعنية على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها بالإضافة إلى ذلك توجد بدائل احتياطية فى حالة غياب بعض الأطراف الهامة

تكون لدي المنظمة الوسائل المتخصصة فى اكتشاف و تسجيل و إرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع

أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها و جاهزة للعمل بما فى ذلك وجود تسهيلات احتياطية و إمدادات و أفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ

تكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة النشاط لوحدات الخدمات الرئيسية . كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها فى تحسين نظم إدارة الأزمات

		أسوأ سيناريو	أفضل سيناريو
الأنـواع	أنواع الأزمات أنواع وسائل الوقاية	- تقع الأزمة التي أستبعد وقوع حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها أقل ما يمكن - تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة	- هناك استعدادات لأزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات
المراحل	- الإنذار المبكر - الوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	- تحجب إشارات الإنذار . - عدم فعالية وسائل احتواء الضرر. - الفشل في استعادة النشاط - عدم استخلاص أي دروس	- تم اكتشاف إشارات الإنذار و تسجيلها و إبلاغها . - احتواء الأضرار . - وجود تسهيلات و مهمات احتياطية . - التعلم يقوي القدرات في مجال إدارة الأزمات .
النظم	- أنواع التكنولوجيا الرئيسية - الأساس التنظيمي - العوامل الثقافية - الثقافة التنظيمية - العوامل العاطفية	- تحليل خاطئ للمخاطر . - استبعاد العوامل الإنسانية - حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان - انهيار خطوط الاتصالات	- وجود برامج محددة . - وجود شبكات معلومات مفتوحة. - الإمكانيات تزيد على الحدود الدنيا المعيارية . - الثقافة تساعد إدارة الأزمات
الأطراف المعنية	- الداخلية - الخارجية	- وقوع ضحايا من الأطراف البريئة . - ثبوت صحة اتهامات الأعداء	- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علماً بتطورات الأحداث و تقوم بالدور المطلوب منها . - بطلان اتهامات الأعداء .

أسباب تكوين فريق العمل

الأمان

الصداقة

الدعم

التقدير

إنجاز الأهداف المشتركة

يعتمد بناء فريق العمل الفعال بالمنظمة على وجود مجموعة من القدرات أهمها

المرونة

قبول التحدي

الموضوعية

تدعيم الزملاء

حرية تبادل

تقدير العمل الجماعي

أساسيات فعالية الفريق

- الاستماع الجيد
- التوجيه والإرشاد
- فهم ديناميكية العمل
- فهم أساليب تحسين
- إدارة الاجتماعات
- حل الصراعات

عوامل تنمية وتحقيق روح الفريق

- المحافظة على صغر حجم
- إيجاد فرصاً للتفاعل بين أفراد
- المحافظة على المشاركة وتبادل
- تجنب الصراع داخل المجموعة
- تشجيع المنافسة مع المجموعات
- المحافظة على هيكل المجموعة
- وضع في الاعتبار الفروق الفردية
- معاملة المجموعة كفريق واحد


الأهـــداف
الأعضـــاء
الـــــدور
خصائـص الفـــريق الفعـــال
العلاقـــات
إرجاع الأثر
المهام والواجبات
الإستراتيجيـة

اعمل و لا تعمل عند إدارة فرق العمل

حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات

ساعد الآخرين على تخطيط عملهم

قدم المساعدة عند الحاجة إليها

شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم .

اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدائهم .

أدعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدي الفريق

اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق

اعمل و لا تعمل عند إدارة فرق العمل

لا تصدر أوامر

لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم

لا تقحم نفسك في علاقات الآخرين بعضهم ببعض

لا تحل كافة المشاكل و لا تعطي كل الإجابات .

لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء

لا تحرم الآخرين اعتزازهم بأنفسهم .

لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل

أعضاء فريق إدارة الأزمة

خصائي قانوني .

أخصائي في العلاقات العامة

أخصائي مالي

أخصائي في الاتصالات السلكية و اللاسلكية

أخصائي في الشئون العامة

رئيس المؤسسة أو من يمثله

مراحل عمل
فريق إدارة الأزمات

جمع الحقائق

إعداد السيناريوهات

إبلاغ الرسالة